

Johtajuuden merkitys johtamispyrähankkeessa

Juho Valli

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

VALLI, JUHO:

Johtajuuden merkitys johtamisympyrähankkeessa

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Joulukuu 2012

Opinnäytetyöni tarkoituksena on johdattaa lukijani pohtimaan johtajuuden merkityksiä kehityshankkeen sisällä erilaisesta näkökulmasta. Tavoitteenani on avata johtamisympyrä hankkeen syntymistä kehollisesta ja esteettisestä näkökulmasta. Tavoitteenani oli löytää uusia kehityskohteita ja näkökulmia kehityshankkeen sisältä. Tutkimukseni pääongelma on ”*Miten Relacom Finland Oy:n johtamisjärjestelmä ”Johtamisympyrä” on syntynyt?*”. Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytin observaatioita eli havainnointia. Osallistuin itse johtamisympyrä hankkeeseen ja olen kerännyt havaintoni yhteisistä tapaamisista ja työpajoista.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että vuorovaikutuksella on suuri merkitys kehityshankkeen sisällä. Vuorovaikutusta oli monessa eri muodossa ja tulosteni perusteella nämä dialogit vaikuttivat keskeisesti johtamisympyrän syntymiseen. Vuorovaikutuksen seurauksena syntyvät aistikokemukset vaikuttivat tavoitteeseen, sitoutumiseen ja yhteisen merkityksen luomiseen merkittävästi. Tuloksissa tuli esille se, minkälaista vuorovaikutusta kehityshankkeen aikana syntyi ja miten esteettiset kokemukset vaikuttivat siihen. Esteettisestä näkökulmasta tulokset kertovat myös tilojen johtajuudesta ja miten tilat vaikuttivat hankkeeseen.

Tulevaisuuden kehityshankkeissa tulee kiinnittää huomiota osallistamiseen ja vuorovaikutukseen ihmisten välillä. Vuorovaikutus tapahtuu kaikilla mahdollisilla keinoilla ja siinä on vahvasti mukana kehollinen ja esteettinen kokemus. Näiden kokemusten kautta syntyy yhteisiä merkityksiä. Yhteisten merkitysten kautta syntyy sama todellisuus. Tämän avulla toiminnallisen muutoksen jalkauttaminen ja läpivieminen on helpompaa.

Asiasanat: johtajuuden ilmiö, esteettinen johtajuus, tilojen johtajuus, tunteet

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Business administration

VALLI, JUHO:

The Meaning of Leadership within the Management Circle Project

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 4 pages
December 2012

My thesis is intended to guide the reader to reflect on the meanings of leadership within a development project from a different perspective. My goal is to explain the creation of the leadership circle project from the physical and aesthetic points of view. My goal was to find new areas for development and different perspectives from within the development project. The major research question for this study was, "How was Relacom Finland Oy's management system – the Management Circle - born?" The research method I used in my study was participative observation. I myself took part in the management circle project, and I have collected my perceptions from meetings and workshops.

The research results indicate that interaction was of great importance for this development project. The interaction took many different forms and the results of these dialogues contributed to the creation of a central leadership circle. Sensory experiences produced by interaction made a significant contribution to the objectives, which were a common commitment and the creation of shared meanings. The results showed up what kind of interaction was created during the development project and how aesthetic experiences affected the process. From the aesthetic point of view, the results also show the important role played by physical spaces, and how the facilities affected the project.

Future development projects should pay attention to the inclusion of and interaction between people. Interaction takes place by all means possible, and there is a strong element of physical and aesthetic experience involved. Through those experiences, common meanings are born, and these shared meanings lead to a shared reality. This allows operational change to be implemented and to become established more easily.

Key words: leadership phenomenon, aesthetic leadership, facilities leadership, emotions

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	5
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
2	JOHTAJUUS ILMIÖNÄ	9
2.1	Johtajuusteoriat	12
2.2	Tunteet ja johtaminen	15
2.3	Esteettinen johtajuus	16
2.4	Tilojen johtajuus	17
2.5	Yhteenvetoa	19
3	CASE JOHTAMISYMPYRÄ.....	21
3.1	Relacomin liiketoiminta ja sen luonne.....	21
3.2	Johtamisympyrän tavoitteet ja merkitys	22
4	CASE JOHTAMISYMPYRÄN TULOKSET	25
4.1	Johtajuusilmiönä johtamisympyrähankkeessa	25
4.2	Tunteet ja esteettinen johtajuus johtamisympyrähankkeessa	27
4.3	Tilajohtamisen vaikutukset johtamisympyrään	29
5	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	34
	LIITTEET	35
	Liite 1. Kokousmuistio, 14.9.2011	35
	Liite 2. Kokousmuistio, 21.9.2011	36
	Liite 3. Kokousmuistio, 11.10.2011	37
	Liite 4. Kokousmuistio, 7.11.2011	38

1 JOHDANTO

Tarkoitukseni on johdattaa lukijani syvälle tapaustutkimukseni ytimeen, intensiivisellä ja käytännön läheisellä otteella. Olen itse työskennellyt ryhmän jäsenenä koko johtamisympyrä hankkeen ajan. Hankkeen toteutus on ollut monivaiheinen ja se on pitänyt sisällään työpajoja ja yhteisiä tapaamisia. Johtamisympyrää hanketta ei ole tuotu ylhäältä alaspäin, vaan osallistujien osallistaminen on ollut keskeisenä teemana hankkeen jokaisessa vaiheessa. Tutkimukseni tehtävänä on selvittää, miten Relacom Finland Oy:n johtamisjärjestelmä ”Johtamisympyrä” on syntynyt? Johtamisjärjestelmän tulokset ovatkin konkreettisesti olemassa, mutta haluan tutkimuksessani syventyä siihen, minkälaista johtajuutta hankkeen aika on esiintynyt. Tavoitteenani on siis tunnistaa asioita, jotka väistämättä ovat prosessin aikana, tai jo sitä ennen, vaikuttaneet johtamisympyrän lopputulokseen.

Päätehtäväni on kuvata johtamiskäytäntöihin liittyviä asioita ja kokemuksia uudenaisten näkökulmien kautta. Tarkastelen johtamisympyrän johtajuutta esteettisestä ja kehollisesta näkökulmasta. Tarkoitukseni on avata omienkokemusten kautta sitä, minkälaista johtajuutta olen havainnut. Lisäksi pohdin lopussa sitä, miten hankkeiden toteuttamista voitaisiin jatkossa parantaa.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimukseni sai alkunsa kun syksyllä 2011 astuin Relacom Finland Oy:n palvelukseen. Kävimme esimieheni kanssa läpi tulevaa työnkuvaani ja yhtenä tärkeimpänä asiana esille nousi työkannan hallinta. Tämän teeman ympärille lähdimme rakentamaan koko Relacomia koskevaa johtamisjärjestelmää. Oma tarkoitukseni oli tuoda yritykseen sisälle sellaista osaamista ja näkemystä jota uutena innokkaana työntekijänä edustan. Pääsin osallistumaan tähän hankkeeseen ilman tämän organisaation tapoja ja kulttuuria. Tarkoitukseni työpajojen aikana olikin tunnistaa nykyiset prosessit ja toimintatavat ”ulkopuolisin silmin”.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkiminen on valintojen ja päätösten tekoa, ja kaikkein suurimmat ja periaatteelliset päätökset tehdään tieteenfilosofisella tasolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2004). Filosofi Habermas (1976) esittää tiedon ja intressin väliseen suhteeseen kolme erilaista luokkaa. Näitä kolmea tiedonintressiä vastaavat inhimillisen toiminnan eri aspektit ja toisaalta erityyppiset tieteelliset lähestymistavat. Ensimmäinen on tekninen tiedonintressi. Tämä on luonteenomaista empiiris-analyttisille tieteille, jota ”velvoittaa teoreettinen asenne, joka pyrkii vapautumaan luonnollisten elämänintressien dogmaattisesta yhteydestä ja häiritsevästä vaikutuksesta” (Habermas 1976, 125). Teknisen tiedonintressin mukaan tieteen tavoitteena on tiedon kerääminen objektivoidusta maailmasta ja sen avulla kuvata ja selittää meitä ympäröiviä ilmiöitä. Toinen on praktinen (ymmärtävä) tiedonintressi, joka on tekemisissä kielen kanssa. Praktinen tiedonintressi liittyy historiallis-hermeneuttisten tieteiden lähestymistapaan, jonka tavoitteena on tulkinta. Kolmantena ulottuvuutena Habermas (1976) kuvaa emansipatorisen (vapauttava) tiedonintressin, jonka avulla voimme nähdä asiat, mitkä vangitsevat ajatteluamme. Tämä liittyy kriittisten tieteiden lähestymistapaan. Emansipatoriseen tieteenintressiin liittyy yhteiskunnallinen tekijä, valta. Sen tavoitteena on maailman muuttaminen.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2004, 128–130) toteavat, että tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimus-strategisia valintoja. Heidän mukaan tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tutkimukseen voi sisältyä useampi tarkoitus. Kartoittava tutkimus pyrkii etsimään uusia näkökulmia ja selvittää vähemmän tunnettuja ilmiöitä. Selittävä tutkimus etsii selitystä tilanteelle tai ongelmaan sekä syy-seuraus suhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia ilmiöistä ja dokumentoi niiden keskeisiä piirteitä. Ennustava tutkimus ennustaa tapahtumia ja ihmisen toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä (Hirsjärvi ym., 2004, 128–130.)

Tutkimukseni pääongelma on ”*Miten Relacom Finland Oy:n johtamisjärjestelmä ”Johdamsiympyrä” on syntynyt?*” Kysymys on sen verran laaja, että tarvitaan muita kysymyksiä kuvamaan sitä, mitä haluan tutkia. Osaongelmia ovat ”*Millaista johtajuutta on ilmennyt? Miten tunteet, estetiikka ja tilat ovat vaikuttaneet prosessiin?*” Johtamisjärjestelmän muodostaminen on vienyt aikaa ja energiaa useammalta henkilöltä yrityksen

eritasoilta. Johtamisjärjestelmän tulokset ovatkin konkreettisesti olemassa, mutta haluan tutkimuksessani ottaa kantaa siihen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sen toteutumiseen. Tavoitteenani on siis tunnistaa asioita, jotka väistämättä ovat prosessin aikana tai jo sitä ennen vaikuttaneet johtamisympyrän lopputulokseen. Päätehtäväni on kuvata uudenlaisien näkökulmien kautta johtamisenkäytäntöihin liittyviä asioita ja kokemuksia. Tutkimuksen tieteellinen lähestymistapa on praktinen tiedonintressi. Tutkimuksessa keskeinen tutkimuskohde on käytetty kieli ja sen tulkinta. Tapaustutkimuksessani tulen käyttämään selittävää ja kuvailevaa menetelmää. Etsin selityksiä sille, miksi johtamisympyrästä tuli sellainen, kuin siitä tuli. Samalla pyrin kuvailemaan ja dokumentoimaan niitä tapahtumia, mitä prosessi on tuonut tullessaan. Lopputuloksestani voidaan tehdä hyvinkin syvää analyysiä molemmilla tavoilla ja oikeastaan molempia tapoja on käytettävä, jotta varmistetaan laajamittainen ymmärrys asioiden välillä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, koska lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Hirsjärvi ym. (1997) huomauttavat, että todellisuus on moninainen. He muistuttavat, että tutkijalla on omat arvolähtökohdat, mitkä vaikuttavat siihen, miten tutkittavaa ilmiötä ymmärretään. Lisäksi he huomauttavat, että objektiivisuutta ei voida saavuttaa. Tulokset ovat selityksiä ilmiöstä, jota aika ja paikka rajoittavat (Hirsjärvi ym., 1997, 161.)

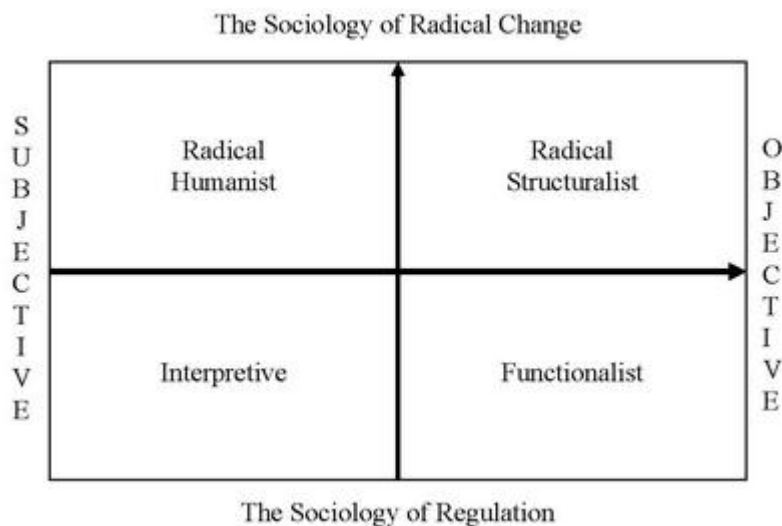
Brymanin (2004) mukaan laadullisessa johtajuus tutkimuksessa teoreettiset kysymykset ja tutkimuskysymyksen tarkoitus ohjaavat näytteenottoa, ei niinkään tilastolliset perusteet. Observaatio on harvinaista, koska se vie enemmän aikaa, eikä tarkalleen tiedetä, mitä havainnoidaan. Lisäksi havainnointi on kallis tietojen keräämistapa. Laadullinen tutkimus huomioi, millaisia johtajien ja johtamistyylin pitää olla. Se on myös herkempi johtajien olosuhteiden ja johtamistyylien vaikutuksille. Laadulliset tutkijat kiinnittävät huomiota johtajan käyttäytymiseen. Laadullisen johtajuustutkimuksen teemana on usein johtaja, joka on kuvattu ihmisenä, joka hyödyntää seuraajiensa ajatuksia, uskomuksia ja arvoja. Laadullinen johtajuustutkimus on eturintamalla tutkimassa uutta johtajuutta, kuten esteettistä johtajuutta, relaatiojohtajuutta ja tilojen johtajuutta. Näissä tutkimuksissa viestinnän merkitys korostuu (Bryman, 2004.)

Aineisto on kerätty observaation eli havainnoinnin avulla. Hirsjärven ym. (1997) mukaan havainnoinnin suurin etu on se, että sillä saadaan ”välitöntä, suoraa tietoa yksiköiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä” (Hirsjärvi ym., 1997, 209). Heidän mukaan havainnointi on erittäin hyvä menetelmä, kun halutaan tutkia vuorovaikutusta (Hirsjärvi ym. 1997, 210). Havainnointia aineistonkeruu menetelmänä on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta tai jopa muuttaa sitä (Hirsjärvi ym., 1997, 210). Tämä kritiikki ei kuitenkaan koske tätä tutkimusta, koska olen ollut osa ryhmää ja samalla toiminut havainnoijana. Negatiivisia vaikutuksia havainnointiin liittyen saattaa olla se, että objektiivisuus kärsii tämän kahden roolin takia. Kuitenkin, kuten edellä Hirsjärvi ym. (1997, 161) huomauttavat, objektiivisuutta ei voida saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa.

Tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia, tarkemmin täydellistä osallistumista. Ongelmana pidetään etiikkaa, eli miten kertoa tutkittaville tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta (Hirsjärvi ym., 1997, 213). Tämä tutkimus on rakennettu ja toteutettu jälkikäteen. Case johtamisympyrän alussa ei ollut siis tiedossa se, mistä tutkimus tehdään. Ajatus tutkimuksesta ja sen näkökulmasta ovat hahmottuneet ajan mittaan siihen, mitä tämä tutkimus pitää sisällään.

2 JOHTAJUUS ILMIÖNÄ

Burrellin & Morganin (1979) kirjoituksen pohjalta johtajuutta voi hahmottaa neljän paradigman kautta. Nämä ovat radikaali humanisti, radikaali strukturalisti, funktionalisti ja tulkinnanvarainen. Se, mitä näistä painotetaan, riippuu paljon siitä, minkälaisista johtajuutta harjoitetaan. Lähtökohdat, perusoletus yhteiskunnasta ja organisaatiosta sekä maailmankatsomuksesta vaihtelevat eri paradigmoissa. Kuva 1 avaa paradigmoja nelikentän avulla. Vertikaalisesti ääripäinä ovat subjektiivisuus ja objektiivisuus. Horisontaalisesti ääripäinä ovat muutos/konflikti ja stabiili/sääntely (Burrell & Morgan, 1979, 21–22.)



Kuva 1. Burrell & Morgan (1979, 22)

Funktionalisti etsii käytännölliset ratkaisut käytännön ongelmiin. Maailma rakentuu objektiivisesti, jossa on vain yksi totuus. Etsitään rationaalisia selityksiä sosiaalisiin tilanteisiin. Funktionalisti on realisti ja positivist, joka etsii syy ja seuraus suhteita. Maailmankatsomus on deterministinen, ympäristö ja tilanne määrittelevät, miten toimitaan. Yksilö ymmärretään ympäristön tuotteena. Funktionalistille ominaista on konservatiivisuus ja valtavirtaisuus. Funktionalistin mukaan yksilön omat tulkinnat eivät vaikuta sosiaaliseen ympäristöön. Ajatellaan, että maailma on jossain tuolla (Burrell & Morgan, 1979, 25–28.)

Tulkinnanvaraisessa paradigmassa tulkitaan ilmiöitä ja painotus on yksilön omassa tulkinnassa. Maailmankatsomus ymmärretään konstruktiiivisesti, yksilö luo ympäristöä. Ymmärrys ja kokemus ovat subjektiivista (Burrell & Morgan, 1979, 28–32.) Radikaali humanisti on kyseenalaistaja, jossa painotetaan yksilön omaa tulkintaa. Radikaali humanisti ei etsi lainalaisuuksia eikä säännönmukaisuuksia. Uutta opitaan konfliktien kautta. Radikaali humanisti näkee maailman rakentuvan subjektiivisesti, yksilön ymmärryksen ja kokemuksen kautta (Burrell & Morgan, 1979, 32–33.) Radikaali strukturalisti keskittyy rakenteellisiin suhteisiin realistisessa sosiaalisessa maailmassa. Maailmankatsomus on objektiivinen ja kyseenalaistaminen on tärkeää. Ymmärretään, että maailma on tuolla jossain. Se ei ole tulkinnan tuote (Burrell & Morgan, 1979, 33–35.)

Burrellin & Morganin (1979) neljän paradigman avulla voidaan hahmottaa hyvin laajasti sitä, miten johtajuutta voidaan tarkastella. Tässä tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan tulkinnanvaraisen ja radikaalin humanistin tavoin. Maailmankatsomus painottuu enemmän radikaalin humanistin puolelle. Johtajuuden ilmiö, miten se tässä tutkimuksessa hahmotetaan, painottaa subjektiivisuutta ja yksilön omaa tulkintaa.

Smircich ja Morgan (1982) määrittelevät johtajuuden ilmiön neljä tärkeää aspektia. Ensinnäkin johtajuus on sosiaalinen prosessi, joka määrittyy vuorovaikutuksen kautta. Toiseksi johtajuus liittyy todellisuuden määrittelyprosessiin, joka on ymmärrettävä kaikille. Kolmanneksi johtajuus liittyy riippuvuussuhteeseen, jossa yksilöt tulkitsevat ja määrittelevät todellisuutta muille. Neljänneksi virallisen johtajuusroolin syntyminen edustaa vakiintuneen toiminnan ylimääräistä vaihetta, jossa oikeutus ja velvollisuus määritellä todellisuutta on tunnustettu ja muodollistettu (Smircich & Morgan, 1982.) Kun johtajuutta ymmärretään näiden aspektien kautta, on ilmiselvää, että jokaisen yksilön käsityksillä on keskeinen merkitys johtajuudessa.

Johtaja näyttäytyy muodollisena ja virallisena johtajana vain, kun hän saavuttaa tilanteen, missä velvollisuus, odotukset ja oikeutus perustuu kokemukseen tai sitä tarjotaan tai hyväksytetään muilla. Johtajuus siis riippuu olemassa olevien yksilöiden halusta, kuin tuloksena taipumuksesta tai paineesta, antautua voimalle muokata tai määritellä omaa todellisuutta. Johtajuuden ilmiö riippuu näin olemassa olevista ihmisistä, jotka ovat valmiita luovuttamaan kykynsä määritelläkseen heidän todellisuutta muille. Muut

hyväksyvät määritelmän viitekehyksen suuntaamalla heidän omaa toimintaa (Smircich & Morgan, 1982.)

Johtajuutta on yritys muokata ja tulkita tilanteita ohjatakseen organisaation jäseniä kohti yhteistä todellisuuden tulkintaa. Johtajan toiminta ja käytetty kieli vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa kehystää ja muokkaa tarkoitusta. Tämä luo myös lähtökohdan johdettavien omalle toiminnalle ja tilanteen ymmärtämiselle. Jokainen tulkitsee johtajan toiminnan eritavalla. Johtajan avainhaaste on johtaa tarkoitusta niin, että yksilöt orientoivat itsensä saavuttaakseen toivotun lopputuloksen. Johtajuuden apuna on kieli, rituaalit, draama, tarinat, myytit ja symbolit. Johtajuus myös nojaa näihin (Smircich & Morgan 1982.)

Smircich & Morgan vievät johtajuus keskustelua johtaja keskeisestä ajattelusta kollektiiviseen suuntaan. Tuohon aikaan artikkeli on ollut varmasti edelläkävijä johtajuus keskusteluissa, mutta jokin jää uupumaan. Johtajuuden näkökulma jää silti johtaja keskeiseksi. Smircich & Morgan kuitenkin tunnustavat, että yksilön käsitykset ja tulkinnat vaihtelevat, mikä asettaa johtajalle suuren haasteen toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Jotta toivottu lopputulos saavutetaan, on tärkeä ymmärtää miksi ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat samoja asioita eritavalla. Johtajuuden keskiöön nousevat vuorovaikutus jokaisen yksilön kanssa. Tätä on syytä vielä tarkastella syvällisemmin.

Fairhurstin & Grantin (2010) artikkeli avaa johtajuuden sosiaalista konstruktiota. Heidän mukaan ihmiset tekevät omia sosiaalisia ja kulttuurillisia maailmoja ja samalla nämä maailmat tekevät heitä. Ei ole olemassa yhtä totuutta todellisuudesta, vaan useat realiteetit kilpailevat totuudesta ja oikeutuksesta. Sosiaaliset prosessit rakentavat todellisuuksia. Merkityksiä tuotetaan, joiden perusteella luodaan rakenteita. Rakenteet ovat vakaita, mutta myös avoimia muutokselle vuorovaikutuksen seurauksena. Sosiaalisen konstruktionismin keskiössä on kielen ja viestinnän rooli. Kieli on todellisuutta, ei heijasta sitä. Viestintä on siirtoväline, jolla neuvottelu ja merkityksen rakentaminen tapahtuu. Johtajuus sosiaalisena konstruktiona välttää johtaja keskeisyyttä ja painottaa johtajuutta yhteistyönä rakennettuna todellisuutena. Keskeistä on prosessien ja tuotosten välinen vuorovaikutus ja sosiaaliset toimijat (Fairhurst & Grant, 2010.) Johtajuus sosiaalisena konstruktiona korostaa jokaisen toimijan vuorovaikutusta ja käytetyn kielen tärkeyttä.

Neuvottelut ja muut keskustelut ovat arkipäivää organisaatioelämässä. Jotta jokainen tekisi parhaansa toivotun lopputuloksen saamiseksi, on jokaisen ymmärrettävä tekemisen merkitys tai tarkoitus. Merkityksen luominen on yhteistyötä ja vuorovaikutusta ihmisen, asioiden, tilanteiden ja tilojen kesken. Johtajuutta on se, kun ihmiset pystyvät yhteistyössä muodostamaan kaikille ymmärrettävän merkityksen, sellaisen jonka jokainen pystyy jakamaan. Mitä tämä prosessi pitää sisällään? Mitä ihmisten välillä tapahtuu, jotta ymmärrys ja jaettu merkitys saavutetaan? Eri johtajuusteoriat auttavat ymmärtämään tätä prosessia.

2.1 Johtajuusteoriat

Johtajuustutkimukset ja teoriat ovat usein keskittyneet johtajaan, ei niinkään alaisiin. Karismaattista ja visionääristä johtajuutta tarkastellaan usein johtaja keskeisesti. Ladkin (2010) kiinnittää huomion siihen, mitä tapahtuu johtajan ja johdettavan välillä, kun johtaja koetaan karismaattiseksi. Weberin mukaan karismaattisuutta ei ole ilman toista ihmistä ja tämän kokemusta, eikä myöskään ilman kontekstia. Hänen mukaan karisma nousee tietynlaisessa ympäristössä, erityisesti kriisitilanteessa. Normaalitilanteessa karismaattisia johtajia ei enää tarvita. He voivat olla jopa ongelma rutinoituneessa organisaatiomaailmassa (Ladkin, 2010, 76–77.)

Ladkin (2010) painottaa kaikenlaisia fyysisperäisiä aistikokemuksia toisista ihmisistä, asioista ja ympäristöstä. Johtajuutta tarkastellaan tällöin esteettisestä ja kehollisesta näkökulmasta. Johtajuudesta muodostuu esteettinen kokemus, jos johtaja käyttää valtaansa tuodakseen johdettavilleen suuremman arvostuksen heidän omaan valtaan ja kykyyn hoitaa vaikeita tilanteita (Ladkin, 2010, 75–100.) Ladkin ymmärtää, että ihminen ei ole älyllinen ja rationaalinen kone tai esine. Ihminen on kokeva ja tunteva yksilö, jossa piilee sellaista tietoa, millä on hyvin suuri merkitys. Tätä ihmisen subjektiivista kokemuksellisuutta ja tunteita voidaan pitää myös voimavarana ja tärkeänä tiedon lähteenä.

Ladkinin (2010) ajatus visionäärisestä johtajuudesta tuo keskiöön yksilön ja jokaisen ymmärtämisen tärkeyden osana johtajuutta. Ladkin (2010) näkee vision luomisen olevan merkityksen luomisprosessi, joka on jatkuva. Jokainen ihminen tulkitsee vision

omalla tavallaan, koska jokaisella on erilainen tausta; tulemme erilaisista perheistä, kulttuurista ja historiasta. Taustamme määrittelee pitkälti sitä, miten ajattelemme asioista. Jokaisen tulisi ymmärtää omaa ja toisen taustaa. Taustan tärkeyttä ei kuitenkaan aina haluta ajatella. (Ladkin, 2010, 100–125.) Ladkin näkee merkityksen luomisen dialogisena prosessina, eli se on näin yhteisesti neuvoteltua toimintaa. Käytetyllä kielellä on suuri merkitys merkityksen luomisessa. Dialoginen prosessi mahdollistaa yhdessä luodun merkityksen ja sen myötä käynnistyneen aidon sitoutumisen johtajan ja alaisten kesken (Ladkin, 2010, 100–125.)

Ladkin ikään kuin vie pidemmälle Smircichin & Morganin johtajuus ajattelua. Samalla hän konkretisoi Fairhurstin & Grantin ajatusta johtajuuden sosiaalisesta konstruktiosta. Yhteistä näille kaikille on se, että enää ei keskitytä johtajaan ja hänen tekemisiin tai ominaisuuksiin, vaan tunnustetaan jokaisen yksilön merkitys. Ladkin myös myöntää taustan tärkeyden, koska historia ja kulttuuri vaikuttavat ymmärrykseemme. Ymmärtäminen taas on refleksiivinen prosessi. Tarkoitus ja ymmärtäminen eivät koskaan ole annettuja asioita (Ladkin, 2010, 100–125.) Nämä johtajuusteoriat ovat vieneet johtajuus ajattelua syvemmälle ihmiseen yksilönä, samalla inhimillisempään ja armollisempaan suuntaan. Kovat arvot, kuten tehokkuus, eivät ole keskiössä. Ymmärretään, että toivotuun lopputulokseen päästään parhaiten ottamalla jokainen yksilö voimavarana, ajattelevana ja tuntevana ihmisenä.

Gunliffe & Eriksen (2011) nostavat esiin suhteiden tärkeyden. Ei puhuta yksilöä korostavasta sankarillisesta toiminnasta, vaan merkitys tunnettiin arkipäivän pienissä yksityiskohdissa, toimissa ja keskusteluissa. Tärkeimpänä nähdään yleisesti suhteet toisiin. Gunliffen & Eriksenin (2011) tavoitteena on edesauttaa nykyaikaista johtamisoppia tarjoamalla tapa käsitteellistää relaatiojohtajuutta luonnostaan moraalisenä ja dialogisena käytäntönä. He haluavat edistää johtajuusteorioita ja käytäntöjä tarjoamalla uudenlaisia toimia ohjaamaan ennakoitavia tulkintoja. Heidän mukaan monet johtajuuden lähestymistavat ottavat johtajuuden ulos arjen kokemuksista. Relationaalinen johtaja näkee ihmisen ihmisenä suhteessa itsensä kanssa, ei manipuloitavana esineenä (Gunliffe & Eriksen, 2011).

Relaatiojohtajuuteen liittyy sosiaalisen konstruktionismin ontologia; Olemme olemassa keskinäisessä suhteessa muiden ja ympäristön kanssa. Jokainen yksilö sekä ympäristö

muokkaavat ja ne muokkaavat meidän sosiaalista kokemusta arjen vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa. Organisaation jäsenet aktiivisesti luovat organisatorista maailmaa suhteiden kautta. Ihmisten täytyy olla kunnioittavia, luoda luottamusta, jotta ihmiset voivat ilmaista itseään ja arvojaan (Gunliffe & Eriksen, 2011.)

Relationaalisen johtajuuden luonnetta kuvaa keskustelut. Se on tapa olla suhteessa muihin. Lisäksi se tuo moraalisen velvollisuuden kohdella ihmistä ihmisenä, arvostaa muita ja kannustaa heitä kasvamaan ja oppimaan toisiltaan. Relaatiojohtajuus pohjautuu intersubjektiviseen näkymään maailmasta, jossa tunnustetaan ihmissuhteiden kietoutunut luonne. Relaatiojohtajat näkevät kommunikaation kehittyvänä ja avoimena, ei ennalta suunniteltuna. Dialogi tarkoittaa, että puhutaan ihmisten kanssa, ei heille. Ymmärretään, että merkitys syntyy reagoivan keskustelun tietyissä hetkissä ihmisten välillä. Kaikki, mitä sanotaan, on suhteessa muihin. Keskustelut ovat aina vanhoja, koska se perustuu aiempiin keskusteluihin, sekä uusia, koska se on aina ainutkertainen hetki (Gunliffe & Eriksen, 2011.)

Toimintaa ohjaavat keskustelut, jotka eivät ole koskaan lopullisia, vaan jatkuvia. Tarvitaan jatkuvaa vuoropuhelua, erilaisia näkemyksiä, arvoja ja merkityksiä. Kunnioitetaan eroja ja muotoillaan uusia merkityksiä ja mahdollisuuksia. Relaatiojohtajuus ei ole vain dialogia, vaan se merkitsee myös ymmärrystä siitä, miten toimimme maailman kanssa. Ihmisten kanssa puhuminen, monen äänen dialogi, kyseenalaistaminen ja kuuntelu tuottavat jaetun merkityksen (Gunliffe & Eriksen, 2011.) Gunliffe & Eriksen nostavat esille erittäin tärkeitä asioita ihmissuhteista, mutta jokin jää kuitenkin puuttumaan. Keskustelut ja jatkuva vuoropuhelu, erilaisine näkemyksineen, arvoineen ja merkityksineen, eivät ole niin yksinkertaisia. Ne ovat täynnä tunteita ja tuntemuksia. Erilaiset näkemykset ja arvot voivat aiheuttaa ristiriitaisiakin tunteita ihmiselle. Erilaisten näkemysten kunnioittaminen ja ymmärtäminen eivät ole yksiselitteisiä. Myös kyseenalaistaminen, jos mikä, aiheuttaa tunteita. Tunteet ja esteettinen johtajuus auttavat ymmärtämään ja syventää ymmärrystämme näihin asioihin.

2.2 Tunteet ja johtaminen

Finemanin (2003) mukaan tunteet rakentuvat sosiaalisesti ja ovat usein lyhytkestoisia. Se, mitä tunnemme sisäisesti ja mitä näytämme ulos, on usein eroja. Tunteet voivat vaikuttaa spontaanisti oman ruumiin prosesseihin ja käyttäytymiseen. Mielialat ovat tunteita, jotka viipyvät (Fineman, 2003, 8–9.) Fineman (2003) jakaa tunteet neljään luokkaan; biologisiin, varhaisen kokemuksen, kognitiivisiin ja sosiaalisiin tunteisiin. Biologiset tunteet kertovat siitä, miten meidät on rakennettu vastaamaan tunteilla. Biologiset tunteet ovat käyttökelpoisia selviytymisessä. Varhaisen kokemuksen tunteet kertovat taas siitä, miten mennyt aika vaikuttaa tunteisiin. Näin ajateltuna olemme jossain määrin menneisyyden vankeja. Kognitiiviset tunteet perustuvat muistiin ja sen arviointiin. Sosiaaliset tunteet saavat suurimman huomion. Sosiaalisissa tunteissa kulttuurilla on vaikutusta siihen, mitkä tunteet on opittu ja ilmaistu. Sosiaaliset tunteet eivät ole evoluution eivätkä menneisyyden kahleissa. Tunnesanat ja tunteista puhuminen ovat keskiössä (Fineman, 2003, 9–23.)

Tarinat, joita kerromme antavat substanssia, nyanssia, mahdollisuuksia ja legitimizeettiä tunteillemme. Tarinat mahdollistavat emotionaalisen muodon työelämässä (Fineman, 2003, 15–23.) Tämä ilmeni myös Piperin & Moninin (2006) tutkimuksessa, joka käsittelee työntekijän tunteita esimiehen kanssa koetun kriittisen tapahtuman jälkeen. Tutkimukseen osallistuneista valtaosa puhui kokemuksestaan muille organisaation jäsenille. Tutkimuksessa ilmeni aikaisemman suhteen suuri merkitys. Työntekijät pyrkivät järjestämään kohteluaan ja ymmärtämään tapahtumaa laajemmassa kontekstissa. Esimiehen ollessa korkeassa asemassa, työntekijä ei lähtenyt haastamaan esimiestään. Pelättiin negatiivisia seurauksia, jotka voisivat vaarantaa tulevaisuuden urasuunnitelmat. Piper & Moninin tutkimus osoitti ristiriidan teorian ja käytännön välillä, siinä miten esimiehen kuuluisi toimia ja miten käytännössä toimitaan. Heidän mukaan organisaatio voi avustaa työntekijöitä ratkaisemaan tunneasioita (Piper & Monin, 2006.) Näihin tutkimustuloksiin on helppo samaistua ja samat lainalaisuudet koskevat myös arkielämää. Ihmisellä on tarve antaa omille tunteille selityksiä ja puhua niistä. Aikaisemmalla suhteella on suuri merkitys siinä, mitä yksilö tuntee.

2.3 Esteettinen johtajuus

Hansen, Ropo & Sauer (2007) artikkeli esteettisestä johtajuudesta antaa tunteille suuren painoarvon. Merkityksiä tuotetaan aistihavainnoilla. Ihmiset käyttävät esteettisiä aisteja tehdessään arviointeja muista. Estetiikalla tarkoitetaan aistitietämystä sekä esineiden ja kokemusten merkityksen tuntemista, jota kutsutaan aistikokemukseksi. Ihminen käyttää järkeä ja logiikkaa sekä tunteita ja tuntemuksia tiedon lähteinä sekä merkityksen luomisessa. Luotamme niihin ja toimimme niiden mukaan. Esteettinen tieto, samoin kuin hiljainen tieto, on saatu kokemusten seurauksena. Esteettinen tieto eroaa hiljaisesta tiedosta siinä, että se painottaa tiedon perustuvan enemmän esteettisiin kokemuksiin. Lisäksi se painottaa sitä, että tietoa käytetään rakentamaan, edustamaan ja tulkitsemaan tunteiden merkityksiä. Aistikokemukset liittyvät organisaatioelämään. Esteettistä ovat taiteen lisäksi paikat ja vuorovaikutus. Estetiikalla on merkitystä jokapäiväisessä elämässä, kaikkialla ympärillämme. Luotamme esteettisen merkityksen ohjaavan käyttäytymistä, ajatuksia ja toimia. Organisatorinen estetiikka ja johtajuus pitävät sisällään (1) tarkoituksen johtamisen, joka on johtajuutta sekä (2) sosiaalisen konstruktionismin, jossa johtajuutta lähestytään subjektiivisesti ja symbolisesti (Hansen et al., 2007.)

Ihmiset tekevät tunteilla tuomioita muista, jotka perustuvat subjektiiviseen kokemukseen ja muiden ominaisuuksien arviointiin. Ne sisältävät tarkoituksen tekemisprosesseja, jotka tukeutuvat subjektiiviseen hiljaiseen tietoon ja esteettisiin tunteisiin. Kokemukset ilmiöistä tuottavat esteettistä tietoa. Esteettinen näkökulma voisi tarjota paljon tietoa tunteiden tuottamisesta ja tulkinnasta (Hansen et al., 2007.)

Esteettinen johtajuus on aistitiedon ja tuntemisen merkitykseen liittyviä johtajuuden ilmiöitä. Esteettiset merkitykset syntyvät ja tulevat esiin symbolisessa vuorovaikutuksessa ja sosiaalisen elämän prosesseissa. Rationaalinen analyysi laiminlyö tärkeitä näkökohtia organisaation jokapäiväisestä elämästä. Estetiikka koskee tietoa, joka on luotu aistikokemuksista. Aistikokemus sisältää yhteyden ajatusten ja tunteiden välillä. Esteettisellä tiedolla on rooli todellisuuden rakentumisessa. Esteettiset käytännöt ovat kielitaito, kuuntelu, katselu, kosketus ja tunteiden käsitteleminen tärkeinä tiedon lähteinä. Tietämys on rakennettu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Aistillinen ja tunteva ruumis on välttämätön organisaatioelämässä, vaikka se on laiminlyöty johtajuus ja organisaatioteorioiden valtavirrassa (Hansen et al., 2007.)

Warhurst, Broek, Hall & Nickson (2012) osoittivat, että sukupuoli, ulkonäkö ja lookismi kohtaavat suuria odotuksia organisaatioelämässä. He analysoivat, että esteettinen työ täydentää emotionaalista työtä. Keskeisin ero esteettisellä ja emotionaalisella työllä on se, että esteettinen työ auttaa selittämään lookismia. Uskonäön tärkeys, esteettisyyden sisällä, länsimaissa johtuu siitä, että sillä luodaan visuaalista ymmärrystä käyttäytymisestä. Työntekijän ulkonäkö voi olla osa yrityksen strategiaa, jolla ne edistävät ja varmistavat kilpailuetua (Warhurst et al., 2012.)

Ulkonäkö on sosiaalisesti rakennettu. Kauneusteollisuus, elokuvat, painotuotteet sekä mainonta edistävät kauneusihannetta. Hyvän ulkonäön voidaan nähdä kielivän paremmasta koulutuksesta, työpaikasta, isommista tuloista ja yleensäkin onnellisesta elämästä. Näöllä on siis väliä. Ulkonäkövaatimukset voivat olla myös syrjiviä. Warhurstin et al. (2012) tutkimus osoitti, että niin naisten kuin miestenkin ulkonäöllä on merkitystä (Warhurst et al., 2012.)

2.4 Tilojen johtajuus

Elsbachin & Prattin (2007) artikkeli käsittelee fyysistä ympäristöä, joka erotetaan sosiaalisesta ja luonnon ympäristöstä. Fyysisellä ympäristöllä on tärkeä rooli, kun helpotetaan ja rajoitetaan organisaation toimintaa. Fyysiseen ympäristöön liittyvät valinnat ovat yksi johtajien vaikeimmista tehtävistä. Valinnat tuottavat sekä hyötyä että kustannuksia. Täten joudutaan tekemään paljon kompromisseja (Elsbach & Pratt, 2007.)

Elsbach & Pratt (2007) käsittelivät artikkelissa neljä erilaista fyysistä ympäristöä. He keräsivät eri tutkimuksista haluttuja vaikutuksia ja ei toivottuja vaikutuksia kuhunkin neljään erilaiseen fyysiseen ympäristöön. (1) Kotelot ja esteet työtiloissa aiheuttaa luotamuksellisuuden lisääntymistä, koska keskustelut eivät häiritse muita. Myös johtajat usein haluavat oman tilan. Ei toivottuja vaikutuksia oli kuitenkin huomattava määrä. Kotelot ja esteet työtiloissa estää epävirallista viestintää. Ne myös estää yhteistyötä ympäristössä, jossa vaaditaan nopeatempoista ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Kotelot ja esteet vähentävät suorituskykyä yksinkertaisissa tehtävissä, jotka hyötyvät sosiaalisten helpotusten vaikutuksista. Lisäksi ne voivat vähentää työntekijän käsityksiä tehtävän merkityksestä ja identiteetistä, jotka ovat tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta. Kote-

loilla ja esteillä saatetaan myös viitata ja vahvistaa ei toivottua asema ja valta eroja työntekijöiden välillä. (2) Säädetävät työjärjestelyt, laitteet ja kalusteet mahdollistavat ympäristön olosuhteiden (valaistus, lämpötila ym.) kontrolloinnin sekä yksittäiset tarpeet (säädetty tuoli ym.). Haluttuja vaikutuksia ovat työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn parantuminen, koska se mahdollisti työntekijän yksityisyyden, mukavuuden ja helppouden sääntelyn. Lisäksi on tutkittu, että ihmisellä on luontainen tarve kontrollointiin. Säädetävillä työjärjestelyillä, laitteilla ja kalusteilla annetaan työntekijälle mahdollisuus sopeutua ja hallita työympäristöä, josta seuraa kontrollin illuusio, mikä voi olla yhtä tärkeä kuin todellinen määräysvalta. Ei toivotuista vaikutuksista on kuitenkin enemmän näyttöä. Varsinainen määräysvalta voi olla haitallista, eikä se lisää työtyytyväisyyttä tai suoriutumista. Säädetäviä ominaisuuksia ei usein käytetä, joten se vaatisi kouluttamista. (3) Työtilojen personointi ja tunnettujen symbolien näyttäminen auttaa vahvistamaan työpaikka ja ammatillista identiteettiä sekä statusta ja erottamiskykyä sen esittäjästä. Se myös parantaa mielialaa ja vähentää stressiä sekä saattaa lisätä työntekijöiden organisaatiokiinnittytymistä ja sitoutumista. Työtilojen personointi ja tunnettujen symbolien näyttäminen voi kuitenkin johtaa epätarkkoihin, joskus negatiivisiin käsityksiin näyttäjästä sekä stereotypioihin organisaatiotasolla. (4) Luonnollinen ympäröivä ympäristö, kuten auringonvalo, kasvit, puu sisustuksessa, haju, värit ja taide, ovat emotionaalisesti ja kognitiivisesti korjaavia ja vapauttavia. Tässä on kuitenkin yksilöllistä vaihtelua. Se kasvattaa työtyytyväisyyttä ja parantaa työsuoritusta sekä johtaa positiiviseen tunnelmaan. Yksilöt kuitenkin kokevat luonnollisen ympäröivän ympäristön omalla tavalla eli toiselle se on toivottavaa ja toiselle ei (Elsbach & Pratt, 2007.)

Fyysiseen ympäristöön liittyy siis luontaisia jännitteitä, koska se on täynnä erilaisia, joskus vastakkaisia ominaisuuksia. Vastakkaiset ominaisuudet voivat pakottaa yrittämään muuttaa tai hallitsemaan fyysistä ympäristöä, tehden vaikeita valintoja. Jännitteitä voidaan parantaa tahalliseksi pyrkimykseksi selviytyä luonnostaan erilaisista eroista. Huomiota on kiinnitettävä alueille, jossa yksilöt ovat usein suorassa vuorovaikutuksessa fyysisen ympäristön kanssa, jolloin huomio on aisteissa ja esteettisissä tunteissa. Eri tilat tuottavat fysiologisia reaktioita. Fyysisen, sosiaalisen ja luonnon ympäristön väliin vuorovaikutukseen on kiinnitettävä huomiota. Keskeistä on kompromissien ja jännitteiden hallinta ja ymmärtäminen (Elsbach & Pratt, 2007.)

Marrewijkin (2011) artikkeli käsittelee suunnitellun organisatorisen tilan esteettisiä kokemuksia. Hänen mukaan organisaation tila, työpaikan eri esteettiset symbolit ja esineet laukaisevat esteettisiä kokemuksia organisaatioelämässä. Marrewijk (2011) määrittelee esteettisen kokemuksen tuomioksi, joka on subjektiivinen reaktio aineellisista asioista, todellisesta tai kuvitellusta. Esteettinen kokemus rakentuu yksittäisten tottuneiden tapojen ja historiallisten suoritustyylojen käsitteiden kautta. Esteettisiä kokemuksia ilmaistaan kehon tuntemusten kautta, kuten kuulon, tunteen ja halun (Marrewijk, 2011.)

Marrewijkin (2011) tutkimuksessa vanha, ruma ja hyvin vartioitu tila muutettiin viihtyisäksi, avoimeksi ja maisemoinniltaan houkuttelevaksi. Tilat kannustivat työntekijöitä vuorovaikutukseen. Yrityksen esteettiset kokemukset kannustivat myös työskentelemään ylimääräisiä tunteja ja se kehitti yrittäjätietoisuutta (Marrewijk, 2011.)

Tiloilla on suuri merkitys johtajuudessa. Tilojen valintojen tärkeyttä ei välttämättä ymmärretä. Tilat kuitenkin viestivät jokaiselle jotain. Viestin voi joko tiedostaa tai se voi jäädä tiedostamatta. Kaikesta huolimatta tilojen valinnat johtavat ihmisiä. Tiloilla on tarkoitus ohjata ihmisiä haluttuun suuntaan. On hyvä muistaa, että tila ei kuitenkaan ole objektiivinen, vaan ihminen itse rakentaa tiloissa omia merkityksiä.

2.5 Yhteenvetoa

Johtajuuden ilmiötä voidaan tarkastella monin eri tavoin. Maailmankatsomus voi olla joko objektiivinen tai subjektiivinen. Painotus voi olla joko stabiilin tilan säilyttämisessä tai jatkuvassa muutoksessa (Burrell & Morgan, 1979.) Tässä tutkimuksessa maailmankatsomuksen nähdään rakentuvan subjektiivisesti, Burrellin & Morganin (1979) paradigmoista radikaalin humanistin ja tulkinnanvaraisen mukaisesti. Nähdään, että yksilön oma tulkinta on tärkeää. Johtajuuden ilmiö on subjektiivinen (Hansen et al., 2007). Johtajuus ymmärretään sosiaalisena prosessina, joka määrittyy vuorovaikutuksen kautta (Smircich & Morgan 1982). Merkityksen luominen ja syntyminen on yhteistyötä (Gunliffe & Eriksen, 2011; Ladkin, 2010; Fairhurst & Grant, 2010; Smircich & Morgan 1982), jossa dialogi (Gunliffe & Eriksen, 2011; Ladkin, 2010) ja keskustelut (Gunliffe & Eriksen, 2011; Ladkin, 2010; Fairhurst & Grant, 2010) sekä niissä käytetty kieli

(Ladkin, 2010; Smircich & Morgan 1982) ovat keskiössä. Tietämys rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa (Hansen et al., 2007).

Merkityksiä tuotetaan aistihavainnoilla; tunteiden ja tuntemusten perusteella, mutta myös järjen ja logiikan perusteella (Hansen et al., 2007). Tilojen johtajuuden tärkeys on hyvä tiedostaa, koska myös tilat koetaan subjektiivisesti (Elsbach & Pratt, 2007; Marrewijk, 2011). Aistihavainnot tuottavat subjektiivisia merkityksiä tiloista. Asiat, ihmiset, tilanteet ja tilat tuottavat aistikokemuksia. Aistikokemukset tuntuvat kehossa, joista ihmiset tekevät subjektiivisia arvioita. Näiden arvioiden pohjalta tapahtuu merkityksen antaminen, josta seuraa toiminta, eli mitä teemme ja sanomme. Ihmiset tekevät arvioita muista tunteidensa perusteella (Hansen et al., 2007). Käytetty kieli ja tarinat kertovat siis ihmisen kokemuksista ja ne ovat näin myös tunteiden näyttämisen kanava (Fine-man, 2003; Piper & Monin, 2006).

Esteettisellä tiedolla on merkitystä todellisuuden rakentumisessa. Estetiikalla on siis merkitystä jokapäiväisessä elämässämme, kaikkialla ympärillämme. Luotamme estetiikan merkityksen ohjaavan käyttäytymistä, ajatuksia ja toimia. Teemme päätöksiä näiden pohjalta (Hansen et al., 2007.)

Näiden oivallusten avulla ymmärrämme, millainen merkitys johtajuudella on ihmisiin, jotka kokevat ja osallistuvat käytännön tekemiseen. Ihmiset ovat tuntevia ja kokevia, ei pelkästään älyllisiä. Ihminen on usein kuitenkin laitettu kehollisesti aisoihin. Tällöin annetaan tilaa vain älylliselle potentiaalille eikä tunteiden merkitystä ymmärretä tärkeänä tiedonlähteenä. Johtajuus on lopulta hyvin arkista toimintaa. Johtajuudessa tulisi käyttää esteettisiä käytäntöjä, kielitaitoa, kuuntelua, katselua, kosketusta ja tunteiden käsittelemistä, tärkeänä tiedonlähteenä. (Hansen et al., 2007). Esteettiset käytännöt ja johtajuus ovat jokapäiväistä elämäämme. Aistillinen ja tunteva ruumis ovat välttämättömiä organisaatioelämässä (Hansen et al., 2007.)

3 CASE JOHTAMISYMPYRÄ

Opinnäytetyöni aiheena on johtamispyrä, Relacom Finlandin uusi johtamisjärjestelmä. Olemme työstäneet tätä johtamispyrää Syyskuusta 2011 alkaen kaikkien liiketoimintojen kesken jokaisella organisaatiotasolla. Lopputuloksena on tarkoitus kuvata visuaalisesti, analyyttisesti, yhtenäisesti ja systemaattisesti johtamisjärjestelmä läpi kaikkien liiketoimintojen.

3.1 Relacomin liiketoiminta ja sen luonne

Relacom Finland Oy on valtakunnallisesti toimiva palveluyritys ja osa kansainvälistä Relacom-konsernia, jolla on toimintaa kaikissa Pohjoismaissa sekä Puolassa. Suomessa Relacomilla työskentelee 750 ammattilaista. Yhtiön asiakkaita ovat operaattorit, järjestelmätoimittajat, yritykset sekä kotitaloudet. Relacom on johtavien operaattoreiden ja yritysten yhteistyökumppani Suomessa. Telecom, Power Supply, ja M2M System Service -palvelut tähtäävät pitkäaikaiseen kumppanuuteen, jossa asiakkaan kilpailukykyä parannetaan jatkuvasti. Yhtiön toimintaa ohjaa vahva sitoutuminen laadukkaiden palveluiden tuottamiseen (Relacom yritysesittely 2012, 3–6.)

Asiakkaille Relacom näyttäytyy neljänä pääliiketoiminta muotona. Telecom, Power Supply, M2M System Service ja Orbion consulting. On tärkeää huomatta kuinka laajalla pohjalla erityyppisille asiakkuuksille Relacom toimittaa palveluitaan. Näihin liiketoimintakohtaisiin eroihin on syytä paneutua hieman syvällisemmin.

Telecom		Valtakunnalliset ja paikalliset teleoperaattorit Laite- ja järjestelmätoimittajat Muut tietoliikennealan toimijat Kiinteistöverkon haltijat Julkisyhteisöt, kunnat, seutuverkot
Power Supply		Sähköverkkoyhtiöt Ratkaisu- ja järjestelmätoimittajat
M2M		ICT-operaattorit Yritykset Julkishallinto
Orbion		Orbion Consulting - Projektinhallinta ja asiantuntijapalvelut kaikille telecom- energia- ja julkishallinnon asiakkaille

Kuva 2. Relacom yritysesittely (2012, 13).

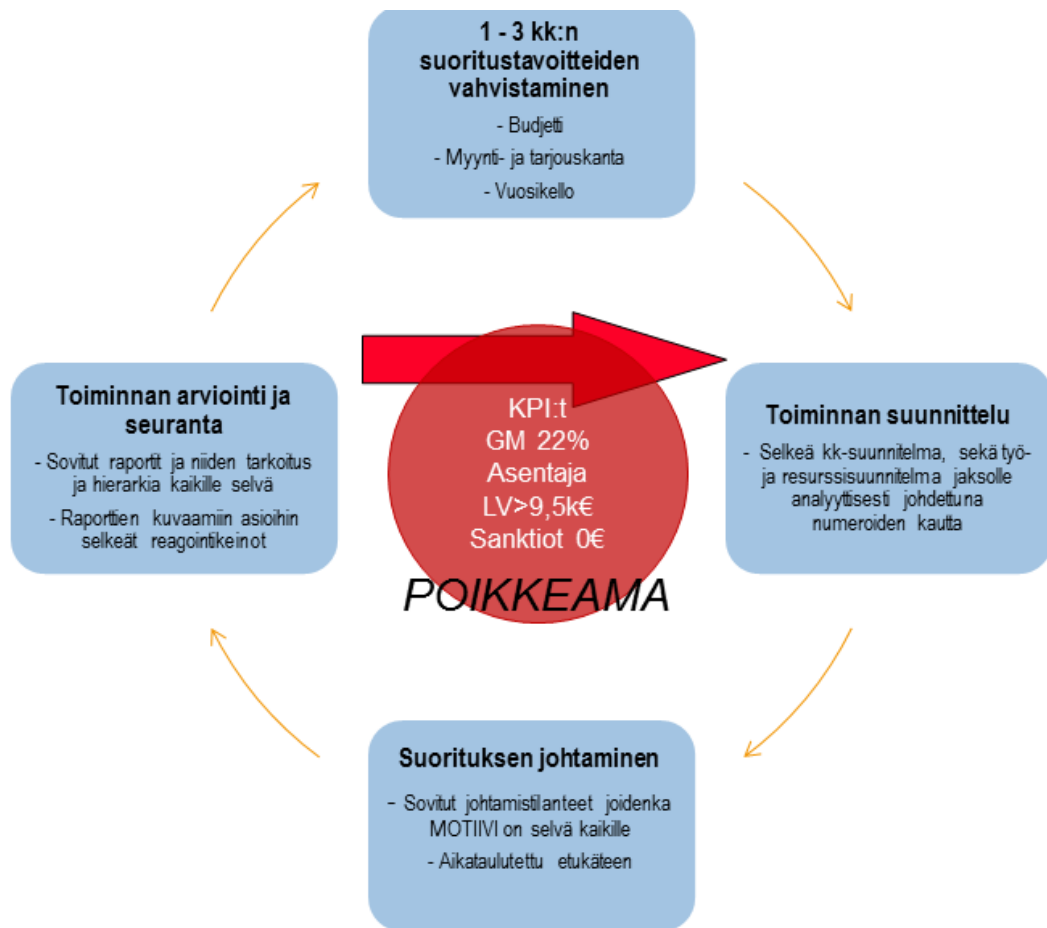
Relacomin liiketoiminta on jaettu kahteen pääprosessiin; palveluprosessiin ja projektiprosessiin. Palveluprosessi pitää sisällään nimensä mukaisesti töitä, joissa keskeisessä asemassa on asiakas ja nopea toimitus. Palveluprosessin kesto on usein lyhyt ja prosessin läpi voi yhden päivän aikana kulkea useita töitä. Tyypillisesti asentajakohtaisesti tämä tarkoittaa sitä, että yksi työsuorite kestää tunteja ajallisesti mitattuna. Palveluprosessissa toimitusvarmuus ja loppuasiakkaan kontaktointi ovat hyvin merkittäviä asioita. Tämän johdosta palveluprosessin työt vaativat hektistä taustatukea ja työkalujen toimintaa autosta ruuvimeisseliin. Projektiprosessi pitää sisällään työsuoritteita joiden kesto on pidempi tyypillisesti päivästä useaan kuukauteen. Projektilla on aina budjetti, alku ja loppu. Projekti pitää sisällään paljon ennakoitavaa työtä, suunnittelua ja työnjohdollista osuutta. Näiden prosessien tunnistaminen on erityisen tärkeää, jotta ymmärrämme liiketoiminnan luonnetta ja sen vaatimuksia organisaatiolta.

3.2 Johtamispyrjän tavoitteet ja merkitys

Operatiivinen johtamispyrjä on osa Relacomin johtamisjärjestelmää. Se on edellytys operatiivisen ja ennakoivan suorituksen johtamisen systematisoimiseksi. Tarkoituksena on ottaa käyttöön parhaat käytännöt eri alueiden toimintatavoista ja yhtenäistää ne alueellisesti ja liiketoiminnoittain yhteen.

Yhtenäinen ja vertailtavissa oleva johtamisformaatti eri tulosityksiköiden välille on tavoite, johon Relacomissa on päästävä vuoden 2013 aikana. Johtamisympyrän keskeisenä tuloksena tulisi syntyä yhtenäinen ja systemaattinen tapa toimia eri organisaatiotasojen välillä siten, että kaikki tietävät oman osuutensa ja tekemisensä vaikutukset kokonaisuuteen.

Johtamisympyrän perusideana on laatujohtamisen logiikka, PDCA (plan, do, check, act), jonka pohjalle on luotu oma johtamisympyrämalli. Sen keskiössä on yhtiötasoiset avainluvut. Johtamisympyrä koostuu neljästä eri kokonaisuudesta. Ensimmäisenä on suoritustavoitteiden vahvistaminen, joka pitää sisällään pitkän aikavälin tavoitteet. Tähän osioon kuuluvat vuosibudjetointi, vuosisuunnittelu ja konsernitason linjaukset. Tämän pohjalta syntyy yhtiötasoinen vuosikello suoritustavoitteille. Toisena osana on toiminnansuunnittelu, joka kulminoituu kahteen tärkeään pääaiheeseen; työkannanhallintaan ja työkannan suunnittelulogiikkaan. Kolmantena tulee suorituksen johtaminen suunnitelman mukaisesti sovittujen johtamistilanteiden kautta. Tähän osa-alueeseen on määritelty johtamistilanteet ja niiden motiivit, jotka ohjaavat suoritteen johtamista systemaattisesti. Toiminnan arviointi ja seuranta osio pitää sisällään vakioidut raportointimenetelmät. Yhtenäisten ja relevanttien raporttien kautta syntyy ero analyysi, jonka kautta lähdetään analysoimaan poikkeavia tuloksia. Poikkeamien tunnistamisen jälkeen ne viedään käytäntöön saman johtamisympyrälogiikan mukaisesti. Tällöin päästään kokonaisuutena tilanteisiin, joissa häiriö tekijät ja poikkeamat on käsitelty jokaisella tekemisen tasolla, aina taloudesta kenttätöön suorittajaan.



KUVA 3. Johtamispyörä kuvaus

4 CASE JOHTAMISYMPYRÄN TULOKSET

Johtamisympyrän tulokset perustuvat observaatioon, eli kyseessä on omiin havaintoihin perustuva tapaustutkimus. Tapaus, jota tutkin on johtamisympyrähanke ja sen sisällä toteutetut työpajat ja tapaamiset. Havainnot perustuvat omiin muistinpanoihin, kokemuksiin ja tuntemuksiin erilaisissa tilanteissa. Hankkeen kesto on ollut pitkä ja johtamisympyrähankkeen lisäksi yhtiössä tehtiin myös muita hankkeita. Kokonaisuutena hankkeiden ympärille kokoonnuttiin erikseen suuremmalla joukolla. Tämän joukon tehtävä oli vertailla, kannustaa ja viedä läpi sitä todellista toiminnallista muutosta, mitä hankkeet pitivät sisällään. Johtamisympyrä oli yksi hanke muiden joukossa. Itse osallistuinkin hankkeisiin uutena työntekijänä, tuoden niihin omaa näkemystäni ja kokemusta yhtiön ulkopuolelta. Tämä vaikuttaa havaintoihin ja kokemuksiini. Johtamisympyrän työpajat ajoittuvat ajalle 14.9.2011–16.5.2012. Työpajoja pidettiin yhteensä viisi. Johtamisympyrä hankkeeseen osallistuivat palvelupäälliköt eri liiketoiminnoista. Palvelupäälliköitä oli työstämässä hanketta 5 työpajassa. Näiden lisäksi työpajoihin osallistui yksikkömme johtaja ja yksi ulkopuolinen konsultti. Konsultin tehtävänä oli yhdessä liiketoimintajohdon kanssa asettaa raamit ja tavoitteet tulevaan hankkeeseen. Konsultti toimi hankkeen aikana fasilitaattorina ja vei asiat selkeiksi dokumenteiksi. Hankkeen päätavoitteet ja aikataulu tulivat liiketoimintajohtajan päätöksellä. Hankkeen sisältöön oli hieman vanhaa pohjaa jo olemassa.

4.1 Johtajuusilmiönä johtamisympyrähankkeessa

Hankkeeseen osallistui tarvittava joukko ihmisiä eri liiketoiminnallisista lähtökohdista. Haluttiin, että hankkeeseen osallistuu henkilöitä eri lähtökohdista, tuoden subjektiivisia näkemyksiä. Hankkeeseen ei haluttu etsiä lainalaisuuksia eikä säännönmukaisuuksia, vaan jokaisen haluttiin kyseenalaistavan asioita. Ymmärrettiin, että uutta opitaan konfliktien kautta, vaikka haastamista olisi voinut esiintyä enemmänkin. Yksilön ymmärrystä ja kokemusta haluttiin hyödyntää hankkeessa. Näin ollen johtajuus nähtiin Burrellin & Morganin (1979) paradigmoista radikaalin humanistin tavoin.

Johdon linjaukset hankkeeseen liittyen antoivat toiminnalle ja keskustelulle raamit. Hankkeen tietyt lähtökohdat ja tavoitteet oli lyöty lukkoon ylemmässä johdossa ennen

hankeryhmän varsinaisia tapaamisia. Tämä rajoitti osallistujien näkemyksiä ja avauksia. Aiheesta olisi voinut keskustella enemmän ”puhtaalta pöydältä” ja tuoda näkemyksiä myös kenttätasolta suoraan. Prosessissa siis ilmeni se, mitä Smircich & Morgan (1982) toteavat; johtajan toiminta ja käytetty kieli kehystää ja muokkaa tarkoitusta sekä luo lähtökohdan johdettavien omalle toiminnalle ja tilanteen ymmärtämiselle. He kuitenkin perään kuuluttavat sitä, että johtajan toiminnan ja käytetyn kielen täytyy tapahtua vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa (Smircich & Morgan, 1982.) Vuorovaikutusta olisi voinut olla enempi siinä vaiheessa, kun hankkeen raameja kehiteltiin. Näin hankkeen tarkoituksen tulkinta olisi voinut olla helpompaa. Vuorovaikutus on tärkeää, koska se luo Smircichin & Morganin (1982) mukaan lähtökohdan johdettavien omalle toiminnalle ja tilanteen ymmärtämiselle.

Hankkeen alussa johto pyrki avaamaan hankkeen merkitystä ja tavoitetta kaikille. Tavoitteen sisäistäminen oli osalle vaikeaa. Tämä johtui siitä, että jokainen tuijotti tavoitetta ja tulevaa työsarkaa oman liiketoiminnan näkökulmasta. Jokainen tulkitsi johdon toimintaa eritavalla, mistä Smircich & Morgan (1982) myös muistuttavat. Hankkeen vetäjä onnistui Smircichin ja Morganin (1982) määrittelemässä avainhaasteessa. Hän johti tarkoitusta niin, että hankkeeseen osallistuneet henkilöt orientoivat itsensä saavuttaakseen toivotun lopputuloksen. Ongelmia tuotiin esille ja niitä ruodittiin perin pohjin. Tämän kommunikaation kautta pääsimme aloittamaan asian käsittelyä.

Ulkopuolinen konsultti ja oma johto olivat sisäistäneet hyvin Smircichin & Morganin (1982) ajatuksen johtajuudesta. Johtajuus nähtiin sosiaalisena prosessina, joka määrittyy vuorovaikutuksen kautta (Smircich & Morgan, 1982). Vuorovaikutusta lisäsi myös se, että ryhmässä oli osallisena täysin ulkopuolinen henkilö, konsultti, jolle yhtiön sisäiset asiat tuli kommunikoida selkeästi. Tämä johti siihen, että syntyi vahvempaa vuorovaikutusta ja keskustelua tärkeistä aiheista. Tässä vaiheessa hanketta keskustelua syntyi siis hyvin ja sitä tarkasteltiin monesta näkökulmasta. Haettiin yhteistä todellisuuden tulkintaa niin, että jokainen yritti muokata ja tulkita tilannetta. Jokainen toimija ja käytetty kieli olivat keskiössä merkityksen rakentumisessa. Ladkinin (2010) näkemys merkityksen luomisesta toteutui hankkeessa, koska se oli yhteisesti neuvoteltua toimintaa. Viestintä oli Fairhurstin & Grantin mukaisesti siirtoväline, jolla työpajojen keskustelut ja neuvottelut sekä merkityksen rakentaminen tapahtui. Prosessissa ilmeni Smircichin & Morganin (1982) sekä Fairhurstin & Grantin määrittelemää johtajuutta.

Työpajoissa toteutui Ladkinin (2010) peräänkuuluttama dialoginen prosessi. Se mahdollisti yhdessä luodun merkityksen ja sen myötä käynnistyneen aidon sitoutumisen hankkeen vetäjän ja osallistujien kesken. Työpajoissa ilmeni niin ikään Gunliffen & Erikseen (2011) relaatiojohtajuutta. Työpajojen toimintaa ohjasivat keskustelut, joka on tapana olla suhteessa muihin. Johtamisympyrän sisältö rakentui kehittyvän ja avoimen kommunikaation seurauksena.

Työpajojen työskentelytapa antoi arvon jokaiselle ja kannusti kasvamaan ja oppimaan toisiltaan. Kuten Gunliffe & Erikseen (2011) toteavat, ihmisten täytyy olla kunnioittavia ja luoda luottamusta, jotta jokainen voisi ilmaista itseään ja arvojaan. Keskusteluihin tarvitaan jatkuvaa vuoropuhelua, erilaisia näkemyksiä, arvoja ja merkityksiä. Eroja tulisi kunnioittaa ja muotoilla niiden avulla uusia merkityksiä ja mahdollisuuksia (Gunliffe & Erikseen, 2011.) Työpajojen keskusteluissa ei päästy ihan tälle tasolle. Osa osallistujista oli varovaisempia ilmaisemaan omia näkemyksiä ja merkityksiä. Jaettu merkitys muodostuu Gunliffen & Erikseenin (2011) mukaan ihmisten kanssa puhumalla, monen äänen dialogilla, kyseenalaistamalla sekä kuuntelulla. Työpajan työskentelyssä keskeistä oli monen äänen dialogi ja kyseenalaistaminen, jotta johtamisympyrästä saataisiin koko organisaation kattava toimintalogiikka.

4.2 Tunteet ja esteettinen johtajuus johtamisympyrään

Ensimmäisien työpajojen jälkeen hankeryhmä teki ”kotitehtäviä”. Ajatuksena oli joututtaa yksilöllistä ajattelua ja vastata annettuihin tehtäviin. Jokaisen piti tarkastella oman liiketoiminnan näkökulmasta johtamisympyrän logiikkaa. Tarkoituksena oli luoda erilaisia näkemyksiä ja vetää ne yhteen seuraavassa tapaamisessa. Näiden pohjalta rakennettiin johtamisympyrää. Tässä otettiin jokaisen osallistujan tausta hyvin huomioon, minkä tärkeyttä Ladkin (2010) painottaa. Taustan huomioiminen on tärkeää, koska se määrittelee pitkälti sitä, miten ajattelemme asioista (Ladkin, 2010). Kotitehtävien ansiosta ymmärsimme paremmin toistemme taustaa. Tästä muodostui Ladkiniä (2010) mukaillen esteettinen kokemus, koska osallistujille annettiin suurempi arvostus meidän omaan valtaamme ja kykyymme hoitaa hanketta eteenpäin.

Työpajojen välillä pidimme myös tapaamisen, jossa osallistujina oli pienempi joukko kollegoita. Kotitehtävien tuotokset olivat vaatimattomia ensimmäisellä tapaamisella. Ne

antoivat kuitenkin lisäarvoa asian sisäistämiseen. Työpaja kollegoiden kesken oli luonteeltaan erilainen. Asioita käsiteltiin ymmärtääksemme johtamisympyrän merkitystä ja vaikutusta oman liiketoiminnan arkeen. Tässä tapaamisessa vuorovaikutus sai uudenlaisia piirteitä niin hyvässä kuin pahassa. Osa kollegoistani paneutui aiheeseen hyvin ja tiesi, mistä puhutaan, mutta joukossa oli myös paljon ymmärtämättömyyttä ja haluttomuutta. Tilanteisiin liittyi ristiriitoja, kun joku teki muuta kesken työpajan ja toiset paneutuivat hankkeenaiheeseen. Tämä tuntui turhautavalta ja asiaan puututtiin. Tässä ilmenee tunteiden vaikutus käyttäytymiseen, mistä Fineman (2003) puhuu. Tunteet ovat jääneet joskus pidemmäksi ajaksi, mikä on näkynyt mielialassa.

Kollegoiden sisäisessä tapaamisessa nousi myös esille voimakkaampia tunteita ja niitä käsiteltiin puolin ja toisin. Näissä yhteyksissä syntyi näkemyksiä arjen pienistä yksityiskohdista, joista muodostui merkityksiä. Näihin keskusteluihin pyrittiin tuomaan jokaisen henkilökohtaisia mielipiteitä sopivassa suhteessa. Keskustelujen pohjalta syntyi myös konkreettisia tuloksia, kuten työkannan jakaminen ”työkoreihin”. Tämän tyyppiset vapaammat ja kollegoiden kesken tehdyt ideointitapaamiset ovat mielenkiintoisia esteettisestä ja kehollisesta näkökulmasta. Äänekkäimmät ja innokkaimmat saattoivat tyrmätä hyviä, uusia ajatuksia. Tämä johtuu siitä, että osallistujilla saattoi olla subjektiivinen käsitys siitä, miten toinen osallistuja ajattelee. Niin kuin Hansen et al. (2007) toteavat, ihmiset käyttävät esteettisiä aistejaan ja tunteitaan tehdessään arviointeja muista. Ne perustuvat subjektiiviseen kokemukseen ja muiden ominaisuuksien arvioimiseen (Hansen et al., 2007.) Tämä ilmeni tapaamisissa. Omiin kokemuksiin ja hiljaiseen tietoon perustuen, osallistujilla oli esteettistä tietoa toisista osallistujista. Esteettinen tieto vaikutti siihen, että joissakin tilanteissa, jonkin osallistujan näkemyksiä ja merkityksiä ei huomioitu lopputuloksessa.

Johtamisympyrä hankkeessa oli selkeästi aktiivisempia ja passiivisempia tekijöitä. Tämä toi työpajoihin ja keskusteluihin oman värinsä. Aktiiviset, kantaa ottavat osapuolet, hakivat yhteistä näkemystä voimakkaasti ja kommunikoivat vahvasti tulosten syntymisen puolesta. Tämän voidaan nähdä olevan tulos esteettisestä merkityksen muodostuksesta. Passiivinen osallistuja saattoi tuntea, että häntä ei kuunnella, jos hänen näkemykset ja merkitykset sivutettiin lopputuloksessa. Asioita myös vietiin nopealla tempolla eteenpäin, joten joku osallistujista saattoi pudota matkasta. Aktiiviset osallistujat saattoivat taas kokea, että heitä kuunnellaan ja heidän näkemyksiä ja merkityksiä viedään eteenpäin. Heidän kokemukset tuottivat esteettistä tietoa. Onnistumisen tunne saattoi

aiheuttaa sen, että näkemyksiä esitettiin voimakkaammin ja kommunikointi oli vahvaa. Tämä voidaan nähdä osoittavan oikeaksi Hansenin et al. (2007) väitteen siitä, että esteettiset merkitykset syntyvät ja tulevat esiin symbolisessa vuorovaikutuksessa ja sosiaalisen elämän prosesseissa.

Hankkeeseen osallistuneista henkilöistä, kukaan ei erottunut ulkoiselta olemukseltaan toisistaan. Yhtenäinen pukeutuminen helpotti vuorovaikutusta. Kaikki osallistujat olivat miehiä, mikä saattaa selittyä sillä, että toimiala on hyvin miesvaltainen. Työpajojen ”pukukoodi” oli normaalit työvaatteet, eli farkut tai suorat housut ja kauluspaita. Kukaan ei halunnut ylipukeutua, esimerkiksi pukuun. ”Pukukoodi” oli sanaton sopimus, eikä kukaan ole siitä antanut ohjeistusta. Se on muodostunut luonnollisesti. Havaintoni vahvistavat Warhurstin et al. (2012) tutkimustulosta siitä, että ulkonäöllä on tietynlaisia odotuksia organisaatioelämässä.

4.3 Tilajohtamisen vaikutukset johtamisympyrään

Havaintoni tukevat Elsbachin & Prattin (2007) väitettä siitä, että fyysisellä ympäristöllä on tärkeä rooli, kun halutaan helpottaa tai rajoittaa organisaation käyttäytymistä ja toimintaa. He myös toteavat fyysisen ympäristön valinta on yksi vaikeimmista tehtävistä suurien kustannuspaineiden alla. Tämä ajaa siihen, että monesti fyysisen ympäristön valinnat ovat kompromisseja (Elsbach & Pratt, 2007.) Hankkeen aikana varsinaiset työpajat toteutettiin Vantaan toimipisteessä. Vantaan toimipiste on uusi ja moderni rakennus. Ne huokuvat uutuutta, valoisuutta ja toiminnallisuutta. Relacomin toimitilat ovat jaettu kahteen kerrokseen. Viidestä kerroksesta löytyvät avokonttori ja yhteisiä neuvottelutiloja. Neljännessä kerroksessa on yhteisiä neuvottelutiloja ja avonaisia yhteiskäyttö pisteitä. Tilat on huolella sisustettu ja ne vastaavat käyttöä niin esteettisesti kuin käytännön tasolla. Yhteisiä suuremman joukon tapaamisia pidettiin myös Hämeenkylässä kartanossa. Tutkimukseni havainnot käsittelevätkin näitä tiloja.

Hankkeen aika työskentely tapahtui pääsääntöisesti neuvottelutiloissa, jossa seitsemän tuolia on vastakkain saman nelikulmaisen pöydän ympärillä. Pöydän muoto ja asetelma auttavat vuorovaikutuksessa siinä, että tila ei ollut liian iso ja vastakkain asettelu tuottaa suoraan kasvokkain kommunikointia. Tila oli väljä ja toimiva hankeryhmän kokoon

nähdessä. Mielestäni tässä on yksi keskeisimmistä tilajohtamisen haasteista. Oikea mitoit-
tus suhteessa osallistujien määrään. Tähän asiaan kiinnitetään harvoin tarpeeksi huomiota.

Havaintoni vahvistavat Elsbachin & Prattin (2007) artikkelin väitteitä siitä, että säädet-
tävillä työjärjestelyillä, laitteilla ja kalusteilla on merkitystä asioiden etenemiseen.
Neuvotteluhuoneessa oli videoneuvottelu välineet, videotyppi, fläppitaulu ja valkokan-
gas. Nämä kaikki huokuivat tekniikkaa ja siihen liittyvää tekemistä. Tilat johtivat jokai-
sen osallistujan ottamaan oman kannetavantietokoneen pöydälle ja liittämään sen yrityk-
sen verkkoon. Teknisesti tilat siis toimivat hyvin, lukuun ottamatta kahta poikkeusta. En
muista yhtään kertaa, jolloin ei olisi puhuttu ilmastoinnin voimakkuudesta ja ilmavirta-
uksen suuntaamisesta. Kokemuksemme lämpötiloista ja vedontunteista aiheuttivat kes-
kustelua monesti ja ne perustuivat subjektiiviseen kokemukseen juuri sillä hetkellä. Il-
mastointia pystyi säätämään, joten asetuksen tulos oli kompromissi. Osittain tämä tekijä
myös vaikutti osallistujien keskittymiseen luovassa ajatus prosessissa tai ainakin se vei
hetkesi ajatuksen pois itse aiheesta.

Toinen ongelma tilassa oli videotykin johdon ylettyminen jokaiselle tilassa olijalle.
Hankkeen etenemisen kannalta on hyvin tärkeää, että jokainen osallistuja pystyy nope-
asti ja vaivattomasti esittämään oman asiansa omalta koneelta valkokankaalle. Johdon
pituus loi tilaan johtajuutta. Tilan oli suunniteltu sellaiseksi, että vain tietyiltä paikoilta
pystyy helposti näyttämään ja kommunikoidaan oman asiansa. Tämä johdon riittämät-
tömyys ei ole ylitsepääsemätön ongelma, mutta se saattaa johtaa ihmisiä jo ennen ta-
paamisen alkua. Huonosti valmistautunut osallistuja saattaa valita paikakseen sellaisen
istumapaikan, josta valkokankaalle heijastaminen on kaikkein hankalinta. Näin tila joh-
taa tapaamista jo ennen sen alkamista. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että tila ei ole
objektiivinen vaan jokainen mieltää sen subjektiivisesti ja rakentaa mielessään tilojen
merkityksen.

5 POHDINTA

Yrityksen sisällä todettiin yhteenvetona vuoden 2012 hankkeista, että Relacomissa hankkeet pitivät sisällään liikaa otsikkotason asioita ja niiden vaikutus taloudelliseen tulokseen on ollut välttävää. Voidaan toki kyseenalaistaa tapa, jolla tulos on mitattu välttävaksi. Kuitenkin niiden satojen mittareiden ja kokemusten kautta voidaan todeta, että tulokset eivät olleet niin hyviä, kuin ennakolta odotettiin. Johtopäätöksissäni haluankin tuoda ilmi asioita ja näkemyksiä siitä, mitä oma tapaustutkimukseni on tuonut esille. Näkökulmani eivät ole tavanomaisia, eivätkä ne yksin pysty selittämään heikkoja tuloksia. Heikkoihin tuloksiin on myös paljon muita vaikuttavia tekijöitä. Johtamispyyrä-hanke itsessään onnistui hyvin ja sen tuotokset olivat hyviä. Vaikuttavuuden mittaaminen jää kuitenkin seuraaville vuosille.

Johtamispyyrähankkeen tarkoitus oli luoda yhteisiä toimintamalleja koko organisaatiolle. Tässä hankkeessa ei kuitenkaan suoranaisesti pyritty hiomaan työkaluja tai prosesseja pilkulleen kuntoon. Ideana oli luoda toiminnallinen logiikka, jota voitaisiin käyttää kaikilla tasoilla. Johtamispyyrähanke oli vaikuttamista olemassa oleviin toimintamalleihin ja ajattelulogiikkaan. Tämä on mielestäni merkittävä asia, kun puhutaan kehityshankkeesta ja sen sisällä tarvittavasta johtajuudesta. Johtajuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että ollaan ottamassa kantaa hyvin subjektiiviseen ja asenteelliseen asiaan. Tähän tarvitaan osallistamista ja sen kautta sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen.

Tutkimustuloksissani totesin, että työntekijöiden osallistaminen hoidettiin hyvin johtajan toimesta hankkeen alussa ja sen aikana. Tuloksieni mukaan tavoitteeseen sitoutumisessa oli kuitenkin eroavaisuuksia näinkin pienessä osallistujajoukossa. Kaikki kuitenkin lopulta sitoutuivat tavoitteeseen. Tulevaisuuden kehityshankkeissa tulisikin tarkemmin paneutua siihen, onko tavoitteet ymmärretty ja sisäistetty niin, että tekemisen suunta on yhteinen.

Tavoitteen muodostuminen ja siihen sitoutuminen on johtajuuden tärkeimpiä tehtäviä. Kehityshankkeissa on syytä tarkastella hankkeeseen osallistujia ja heidän osaamistaan objektiivisesti. Näin varmistetaan tarpeeksi laaja näkemys asioista. Kehityshankkeissa tulisi mielestäni jatkossa osallistaa hankkeen edetessä myös kenttätöntekijöitä sopivassa suhteessa. On myös syytä tarkastella sitä, osallistuuko hankkeeseen oikeat ihmiset ja

tarvittaessa muuttaa kokoonpanoa, jos asiat eivät etene. Ryhmätyötilanteiden kokoonpanon vaihtelu auttaa kehittämään sosiaalista vuorovaikutusta myös hankkeen sisällä. Tämä antaa uudenlaista ajattelua ja kontekstia kehitettäviin asioihin, koska jokaisella yksilöllä on aina oma näkemys asioista. Mitä useampi on päässyt vaikuttamaan kehitettäviin asioihin, sitä enemmän siihen myös sitoudutaan.

Hankkeen luomisprosessi piti sisällään monipuolista työntekijöiden osallistumista. Tästä syystä merkittäväksi asiaksi muodostui vuorovaikutus, johon tutkimuksessani halusin paneutua. Vuorovaikutus ja sitä seuranneet aistikokemukset olivat tärkeä osa kehityshanketta. Vuorovaikutus koetaan helposti kielelliseksi ilmaisuksi, mutta se on myös kaikkea ympärillämme olevaa. Se on kaikkea, mitä aistimme. Dialogin kautta syntyi yhteisiä merkityksiä. Yhteisten merkitysten luominen on avainasia onnistuneelle kehityshankkeelle. Kehityshankkeissa tulisi jatkossakin panostaa yhteisen merkityksen luomiseen. Tämä auttaa hankkeiden jalkauttamista ja vaikuttavuutta toiminnallisen muutoksen tasolla. Tulevaisuuden kehityshankkeissa tulisikin miettiä sitä prosessia, miten syvä ja aito vuorovaikutus saadaan osallistujien kesken aikaiseksi sellaisella tasolla, että tavoitteisiin ja muutokseen sitoudutaan. Tärkeää on myös ymmärtää ihminen kokonaisvaltaisena, tietoineen, kokemuksineen ja tunteineen. Tällöin luodaan sellainen ympäristö, jossa ihmistä kohdellaan inhimillisenä ihmisenä. Samalla saadaan ihmisestä irti kaikki potentiaali, joka voidaan nähdä voimavarana.

Ympäristössämme on paljon tiedostamatonta ja tiedostettua johtajuutta. Tilojen johtajuus on yksi merkittävä asia, johon voidaan konkreettisesti vaikuttaa hanketyöskentelyssä. Tilaratkaisuihin tulee kiinnittää huomiota. Tiloihin ja sen ominaisuuksiin vaikuttaa osallistujien määrää ja niiden tarpeet. Tilojen merkitystä ei useinkaan tiedosteta. Tutkimustulokseni osoittivat kuitenkin tiloilla olevan merkitystä hankkeen syntymisprosessissa.

Kehityshankkeiden osalta kannattaisikin miettiä aistillista kokemusta ja sitä, minkälaiseen henkiseen tilaan osallistujat voivat virittää itsensä. Mielestäni tässä on yksi avainasia luovalle kehitystyölle. Mikäli luovaa prosessia käsitellään samassa tilassa, jossa jokapäiväiset työt hoidetaan, ohjaa se osallistujia pysymään omalla mukavuusalueellaan. Kehityshankkeiden yhteydessä kannattaisi siis ottaa irtiottaja myös ympäristön näkökulmasta. Esimerkiksi työpajoja ja rasteja voidaan järjestää täysin erilaisissa olosuhteissa.

Kokonaisuudessaan johtamispyyrä hanke oli varsin onnistunut ja monipuolinen. Se eteni sovitusti ja dynaamisesti eteenpäin. Hankkeeseen osallistumisesta jäi hyvä maku, mutta samalla nälkä kasvoi syödessä. Tämän tapaustutkimuksen ansiosta osaan jatkossa kiinnittää huomiota sellaisiin asioihin, joita aikaisemmin en havainnut. Toivon, että tutkimukseni on antanut pohdittavaa ja uusia näkökulmia myös sen lukeneille.

LÄHTEET

Burrell, G. & Morgan, G. (1979) Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann.

Bryman, A. (2004) Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, 15, 729–769.

Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011) Relational leadership. *Human relations*, 64(11), 1425–1449.

Elsbach, K. D. & Pratt, M. G. (2007) The Physical Environment in organization. *The academy of management annals*, 1 (1), 181–224.

Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010) The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly* 24(2) 171–210.

Fineman. (2003). *Understanding emotions at work*. London: Sage.

Habermas, J. (1976). *Tieto ja Intressi*. Teoksessa: *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet*. (Toim.) Raimo Tuomela & Ilkka Patoluoto. Helsinki. Gaudeamus (1976).

Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007) Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544–560.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Ladkin, D. (2010) *Rethinking leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Northampton, MA: Edward Elgar.

Piper, F. & Monin, N. (2006) Beneath the masks: A critical incident focus on the emotions experienced in the worker/superior relationship. *Individual and organizational perspectives on emotions management and display research on emotion of organizations*, 2, 81–105.

Relacom yritysesittely (2012) Luettu 15.11.2012.

<http://home.relacom.com/regions/finland/myynti/Relacom%20yritysesittely/Forms/AllItems.aspx>

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.

Van Marrewijk, A. (2011) Aesthetic experiences of designed organizational space. *Work organization and emotion*, 4 (1), 61–77.

Warhurst, C., van den Broek, D., Hall, R. & Nickson, D. (2012) Great expectations: gender, looks and lookism at work. *Work organization and emotion*, 5 (1), 72–90.

LIITTEET

Liite 1. Kokousmuistio, 14.9.2011



MUISTIO

1(2)

Juho Valli

12.09.2011

KOKOUS MUISTIO

Aika 14.09.2011 klo 10.00 – 16.00

Paikka Vantaa

Läsnä Antti Kirjavainen
Tomi Järvinen
Teppo Rintala
Matti Moisio
Juho Valli
Urpo Laakkonen

Jakelu Osallistujat ja poissa olleet

Käsiteltävät asiat:

- Johtamispyyrän tavoitteen
- Raamit ja tehtävät
- Keskustelut Urpon johdolla
- Eri liiketoimintojen haastamista

Tulokset:



PROSU
johtamispyyrä ver 2



MUISTIO

1(1)

Juho Valli

21.9.2011

KOKOUS MUISTIO

Aika 21.09.2011 klo 14.00 – 17.00

Paikka Vantaa

Läsnä Antti Kirjavainen
Tomi Järvinen
Teppo Rintala
Matti Moisio
Juho Valli
Urpo Laakkonen
Vesa Lähdemäki

Jakelu: Osallistujat ja poissa olleet

Käsiteltävät asiat:

- Työkannanhallinta
- Johtamispyyrän eri ulottuvuudet 3D malli
- Johtamisen viikkokello
- Työkorit

Tulokset:

PROSU
johtamispyyrä ver 2

Liite 3. Kokousmuistio, 11.10.2011



MUISTIO

1(1)

Juho Valli

11.10.2011

KOKOUS MUISTIO

Aika 11.10.2011 klo 10.00 – 17.00

Paikka Vantaa

Läsnä Tomi Järvinen
Teppo Rintala
Juho Valli

Jakelu: Osallistujat ja poissa olleet

Käsiteltävät asiat:

- Työkannanhallinta
- Liiketoimintokohtaiset erot
- Johtamisen viikkokello
- Työkorit, lisästatukset

Tulokset:

PROSU
johtamispyyrä ver 2

Liite 4. Kokousmuistio, 7.11.2011



MUISTIO

1(1)

7.11.2011

Juho Valli

KOKOUS MUISTIO

Aika 7.11.2011 klo 10.00 – 17.00

Paikka Vantaa

Läsnä Tomi Järvinen
Teppo Rintala
Juho Valli
Antti Kirjavainen
Tomi Salonoja
Markku Mustonen
Eero Rannikko
Kari Laine

Jakelu: Osallistujat ja poissa olleet

Käsiteltävät asiat:

- Johtamisen viikkokellojen viimeistely
- Johtamisympyrä logiikan laajempi hyväksyttäminen
- Siirtyminen jalkautus vaiheeseen
- Ensimmäinen jalkautus 27.12.2011 Management päivillä Hämeenkylässä kartanossa

Tulokset:

PROSU
johtamisympyrä ver 2